

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

NLIITS14 markkinointi

2017

Vilma Mäkelä

LIIKETOIMINTAPROSESSIEN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN

– Risteilijärakentamisen kokonaistoimitus

Vilma Mäkelä

LIIKETOIMINTAPROSESSIN ASIAKASLÄHTÖISYYDEN KEHITTÄMINEN

– Risteilijärakentamisen kokonaistoimitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata yrityksen asiakaslähtöisyyden kehittämisen merkitystä B2B-liiketoiminnassa ja sen prosesseissa. Opinnäytetyössä keskitytään pääsääntöisesti asiakaslähtöisyyteen, asiakashallintaan sekä liiketoimintaprosesseihin ja niiden kehittämiseen. Aihetta käsitellään erityisesti risteilijärakentamisen ja laivanrakennuksen toimialalla toimivan PK-yrityksen näkökulmasta.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona laivanrakennusteollisuudessa toimivalle kokonaistoimittajalle osana yrityksen liiketoiminnan kehityshankkeita. Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti kvantitatiivisin menetelmin toimeksiantajan asiakasryhmille. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa yrityksen ja liiketoimintaprosessien asiakaslähtöisyyden nykytilanne sekä saada tietoa liikeprosessien vahvuuksista ja heikkouksista. Tutkimustulokset osoittivat yrityksen asiakaslähtöisyyden hyväksi erityisesti liiketoiminnan ydinprosessien osalta, jotka toimivat näkyvämmiin asiakasrajapinnassa kuin sisäiset tukiprosessit.

Opinnäytetyön ja kyselytutkimuksen tulosten myötä yritystä voidaan tulevaisuudessa ohjata kohti asiakaslähtöisempää liiketoimintaa. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan tarkoituksena on luoda parempaa asiakasymmärrystä ja asiakkaalle lisäarvoa. Se mahdollistaa organisaation resurssien tehostamisen, vahvistaa liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailuetua sekä parantaa organisaation kilpailukykyä toimialalla. Kyselytutkimuksen tulokset raportoidaan toimeksiannon mukaisesti vain toimeksiantajalle.

ASIASANAT:

Asiakaskysely, asiakaslähtöisyys, asiakkuudenhallinta, liiketoimintaprosessi, risteilijärakentaminen

Vilma Mäkelä

DEVELOPMENT OF CUSTOMER ORIENTATION IN BUSINESS PROCESSES

– Turnkey in Cruise Industry

The aim of the thesis is to describe the importance of customer orientation development in B2B and focus it especially on business processes. The study discusses the concepts of customer orientation, customer relationship management, business processes and the development. Topics are dealt with especially from the point of view of SME's in cruise industry and shipbuilding.

This thesis is implemented for a Finnish company as part of company's business process development projects. The company operates in shipbuilding industry as Turnkey- contractor and it specializes particularly in the construction of cruise ships.

As a significant part of thesis, an online survey was implemented for company's customer segments by quantitative research methods. The purpose of customer survey was to sort out the company's and business processes current state in customer orientation and gain information about the strengths and weaknesses of business processes. The survey results show that company operates in customer-oriented way quite well, especially in the core processes which are more visible for customers than the internal support processes.

According to thesis and customer survey results, the company can be developed and led to more customer oriented businesses. Customer oriented business model creates better value for customer with company's better customer knowledge. It enables better efficiency in use of resources, strengthens profitability and competitiveness in the industry. Results of customer survey will be reported to company according to its request.

KEYWORDS:

Customer survey, customer orientation, customer relationship management, business process, cruise industry

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 RISTEILIJÄRAKENTAMINEN	7
2.1 Markkinatilanne	7
2.2 Varustelu ja kokonaistoimitus	10
3 ASIAKASLÄHTÖISYYS	13
3.1 Asiakasuskollisuus	14
3.2 Asiakashallinta	15
3.3 Asiakkuuksien johtaminen	17
3.4 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli	17
4 LIIKETOIMINTAPROSESSIT	20
4.1 Sisäiset prosessit	20
4.2 Ydin- ja tukiprosessit	20
4.3 Prosessien hallinta ja kehittäminen	21
5 TUTKIMUS LIIKETOIMINTAPROSESSIEN ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ	23
5.1 Asiakastyytyväisyyden ja asiakassuhdetason mittaaminen	23
5.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	24
5.3 Luotettavuus	27
6 YHTEENVETO	28
LÄHTEET	29

LIITTEET

Liite 1. Risteilijäaluksien tilauskirja

KUVIOT

Kuvio 1. Risteilijämarkkinoilla toimivien yritysten markkinaosuudet vuonna 2014 (mukaillen Statista 2016a).	9
Kuvio 2. Risteilijämarkkinoiden liikevaihto vuosina 2010-2015 (mukaillen Statista 2016b).	10
Kuvio 3. KT-sopimuksen syntyminen.	12
Kuvio 4. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (mukaillen Arantola & Simonen 2009).	13

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää, ovatko laivanrakennusteollisuudessa toimivan yrityksen liiketoimintaprosessit asiakaslähtöisiä. Aihetta lähestytään käsittelemällä asiakaslähtöisyyttä, asiakashallintaa sekä liiketoimintaprosessien hallintaa ja kehittämistä. Opinnäytetyön merkittävänä osana suoritetaan kyselytutkimus asiakastytytyväisyydestä toimeksiantajan asiakasryhmille.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona PK-yritykselle. Yritys toimii kansainvälisesti laivanrakennusteollisuudessa, erityisesti risteilijärakentamisessa toimittamalla kokonaistoimituksena erilaisten alueiden sisustuksia ja taustatöitä. Olen työskennellyt yrityksessä lähes viisi vuotta projekteissa hankintatoimessa sekä markkinoinnissa osana opintojeni ammattiharjoittelua. Siten opinnäytetyön toteuttaminen yritykselle on luonnollinen ja sopiva jatkumo työsuhteelle.

Opinnäytetyön aihe päätettiin yhteistyössä toimeksiantajan ehdotuksesta keväällä 2016. Aihe on mielestäni yrityksen toiminnan kannalta merkittävä ja ajankohtainen, kun risteilijöitä rakentavien telakoiden tilauskirjat ovat täynnä seuraavat 10 vuotta, mikä on historiallinen tilanne toimialalla. Positiivisen markkinatilanteen myötä alalla on aiempia vuosia enemmän kysyntää ja tarjontaa. Alalla toimivien yritysten tulee siis tunnistaa ja vahvistaa asemaansa ja kilpailuetuaan markkinoilla. Aiheen yhteydessä toteutettava asiakkaille suunnattu kyselytutkimus on tarpeellinen, sillä toimeksiantaja ei ole toteuttanut aikaisemmin vastaavaa selvitystä tai tutkimusta yrityksen asiakaslähtöisyydestä tai -tyytyväisyydestä. Yrityksellä on parhaillaan käynnissä kehityshankkeita, joihin tämän opinnäytetyön on tarkoitus tuoda asiakaslähtöistä näkökulmaa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti alan tilannetta risteilijärakentamisen osalta, liiketoimintaprosesseja, asiakkuuksien hallintaa, kyselytutkimusta ja sen tuloksia sekä kehitysehdotuksia. Yritys saa kyselytutkimuksen tulosten myötä tärkeää tietoa muun muassa asiakastytytyväisyydestä, prosessien asiakaslähtöisyydestä, asemoitumisesta alalla sekä asiakkaille merkityksellisistä asioista, jotka vaikuttavat kokonaistoimittajien valintaan. Tietoa voidaan hyödyntää yrityksen johdossa, markkinoinnissa, myynnissä ja projektinhallinnassa sekä muissa asiakasrajapinnoissa.

2 RISTEILIJÄRAKENTAMINEN

2.1 Markkinatilanne

Suomen meriteollisuus on yksi Suomen kansainvälisimmistä teollisuudenaloista, sillä sen tuotteista yli 90% viedään ulkomaille. Alalla toimivat laitevalmistajat, suunnittelutoimistot, kokonaistoimittajat, ohjelmisto- ja järjestelmätoimittajat sekä laivanrakennus-, korjaus- ja offshoretelakat muodostavat yhdessä meriteollisuuden tiiviin verkoston. Ala työllistää 30 000 suomalaista ja sen liikevaihto on noin kahdeksan miljardia euroa ja siellä toimii noin 900 yritystä. (Meriteollisuus Ry 2016.)

Kun huomioidaan meriteollisuuden lisäksi koko meriklusteri, johon kuuluvat varustamatoiminta, satamatoiminnot ja muut meriklusteria tukevat toiminnot, liikevaihto kohoaa lähes 13 miljardiin euroon. Meriklusterissa henkilöstömäärä on yli 48 000 henkilöä ja toimialan yritysten määrä yli 1500 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Telakat

Suomessa sijaitsee kahdeksan telakkaa: Meyer Turku, Arctech Helsinki, Technip Pori, Turun korjaustelakka Naantalissa, Uudenkaupungin Työvene, Western Shipyard Teijo, Laitaatsillan telakka sekä Rauma Marine Construction Oy. Telakat ovat keskittyneet pääsääntöisesti uudisrakentamiseen lukuunottamatta Turun korjaustelakkaa Naantalissa, joka keskittyy vain alusten korjauksiin. (Meriteollisuus Ry 2016.)

Suomen telakoiden tuotteiden pääsegmenttejä ovat risteilyalukset, matkustaja-autolautat, jäänmurtajat sekä muut erityisesti arktisiin olosuhteisiin tarkoitetut erikoisalukset (Karvonen 2015). Suomella on pitkät perinteet risteilyalusten rakentamisesta ja vuonna 1970 Helsingin telakalla rakennettiin yksi maailman ensimmäisistä moderneista risteilyaluksista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016).

Nykyään Turun telakka tunnetaan maailman suurimmista risteilyaluksista. Vuonna 2014 liikenteessä olleista maailman 10 suurimmasta risteilyaluksesta viisi oli rakennettu Turun telakalla (Lapintie 2014). Syksyllä 2014 saksalainen telakkayhtiö Meyer Werft osti yhdessä Suomen valtion kanssa Turun telakan konkurssin partaalla olevalta korealaiselta STX Europelta (Meyer Werft 2015b). Meyer Werftin osuus telakkakaupasta

oli 70 % ja Suomen valtion 30 % (Meyer Werft 2015b). Keväällä 2015 Meyer Werft lunasti lopun 30% osuuden Suomen valtiolta (Meyer Werft 2015b). Yritystoston myötä telakka on saanut tilauskirjansa täyteen vuoteen 2024 asti, kun telakka allekirjoitti lokakuussa 2016 aiesopimuksen Royal Caribbean Cruises- varustamon kanssa kahdesta uuden sukupolven risteilyaluksesta (Juvonen 2016). Lisäksi telakkayhtiö on aloittanut tuotantotilojen mittavat, yli 75 miljoonan arvoiset investoinnit Turun telakalla vuoden 2016 aikana ja se tulee työllistämään alihankkijaverkostot huomioiden yli 15 000 henkilöä tulevana vuosina (Juvonen 2016). Asiakastiedon (2016) mukaan Meyer Turun telakan liikevaihto vuonna 2015 oli 591 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa työskenteli 1392 henkilöä.

Telakkayhtiö Meyer Werftillä on Turun telakan lisäksi Saksassa risteilijärakentamiseen keskittyvä Papenburgin telakka sekä muun muassa jokiristeilijöitä rakentava Neptun Werft -telakka Rostockissa, joka jokiristeilijöiden lisäksi toimittaa lohkoja Papenburgin ja Turun telakan projekteihin. Perheyhtiön telakat tulevat suunnittelemaan ja rakentamaan yksitoista risteilijää, kahdeksan jokiristeilijää, yhden kaasusäiliöaluksen ja matkustajalautan vuoteen 2020 mennessä. (Meyer Werft 2015a.)

Muita risteilijöiden uudisrakentamisessa mukana olevia telakoita ovat Saksassa MV Werften, Ranskassa STX France, Italiassa Fincantieri, Japanissa Mitsubishi HI, Kroatiassa Brodosplit ja Uljanik sekä Norjassa Kleven Verft ja VARD. Edellä mainitut telakat ovat julkistaneet risteilijätilauksia lähivuosille. Tämän hetkinen vahvistettu tilauskirja ulottuu lokakuusta 2016 aina vuoteen 2024 asti ja se sisältää 67 risteilyalusta, joissa on lähes 198 000 uutta matkustajapaikkaa. Tilauskirjan arvioitu arvo on noin 47 miljardia USD. Liitteessä 1 on esitetty tilauskirjan sisältö. (Seatrade 2016.)

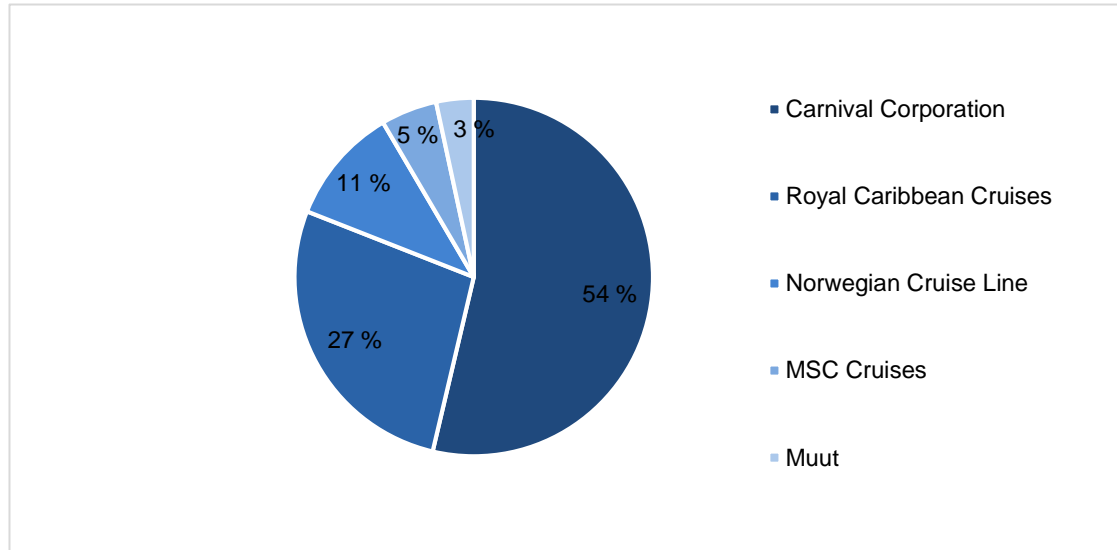
Maailman suurimmat telakat sijaitsevat Aasiassa ja ne ovat keskittyneet muiden alustyyppien kuin risteilijöiden rakentamiseen. Kymmenestä suurimmasta telakasta neljä suurinta sijaitsee Etelä-Koreassa ja viisi seuraavaksi suurinta Japanissa (Evans 2015). Näistä maailman suurimmista telakoista risteilijärakentamisessa mukana on toistaiseksi ainoastaan Mitsubishi Heavy Industries Japanissa Nagasakissa.

Kiina on kuitenkin kasvattamassa osuuttaan laivanrakentamisessa ja erityisesti risteilijärakentamisessa, sillä tulevana lähivuosina se on rakentamassa ensimmäisiä risteilijöitään. Maailman suurin laivanvarustamo Carnival Corporationilla on yhteisyritys yhdessä Kiinan suurimman telakan China State Shipbuilding Corporationin (CSSC) ja italialaistaustaisen telakkayhtiön Fincantierin kanssa, joka on maailman suurin

risteilijärakentamiseen keskittynyt telakkayhtiö. Varustamo tulee rakennuttamaan kaksi uutta risteilijää Kiinassa ja ensimmäisen risteilijän luovutusvuosi on vuonna 2022. Risteilijät suuntautuvat valmistuttuaan Kiinan markkinoille. (PR Newswire 2016.)

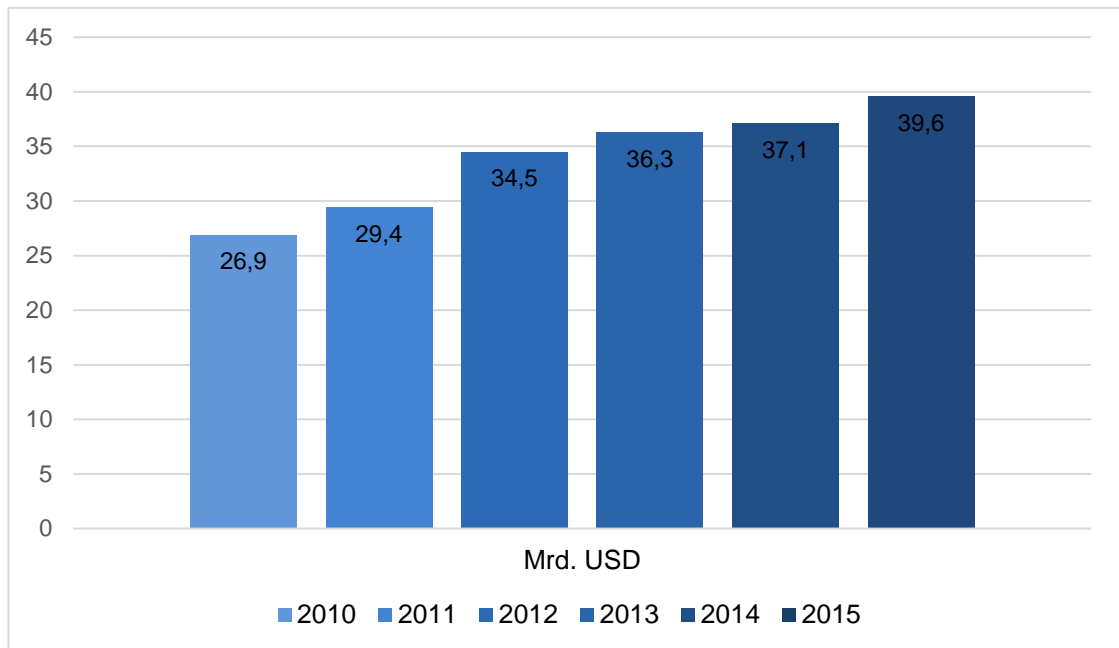
Laivanvarustamot

Risteilijämarkkinoita hallitsevat pääasiassa muutamat laivanvarustamot (Kuvio 1). Vuonna 2014 suurimman varustamon Carnival Corporationin liikevaihto oli noin 16 miljardia Yhdysvaltain dollaria ja toiseksi suurimman varustamon Royal Caribbean Cruisesin liikevaihto noin 8 miljardia USD. Muita merkittävän kokoisia risteilyoperaattoreita ovat lisäksi Norwegian Cruise Line ja MSC Cruises (Statista 2016). Suurimpiin varustamoihin kuuluu useita eri brändejä. Esimerkiksi Carnival Corporationin alla toimii kymmenen eri brändiä. Näistä tunnetuimpia ovat muun muassa Carnival Cruise Line, Princess Cruises, AIDA Cruises ja Costa Cruises (Carnival Corporation & Plc 2016). Maailmanlaajuisesti tarkkailtuna laivanvarustamoilla on tällä hetkellä noin 300 operoivaa risteilyalusta (Cruise Industry News 2017).



Kuvio 1. Risteilijämarkkinoilla toimivien yritysten markkinaosuudet vuonna 2014 (mukaillen Statista 2016a).

Vuonna 2014 risteilijämarkkinoiden kokonaisliikevaihto oli 37 miljardia Yhdysvaltain dollaria. Vuonna 2015 liikevaihto kasvoi lähes yli 40 miljardiin Yhdysvaltain dollariin. Viime vuosina risteilijämarkkinoiden liikevaihto on kasvanut tasaiseen tahtiin (Kuvio 2).



Kuvio 2. Risteilijämarkkinoiden liikevaihto vuosina 2010-2015 (mukaillen Statista 2016b).

Varustamoille on tyypillistä erikoistua toimimaan tietyillä risteilyalueilla tai tietyssä hintaluokassa. Varustamot hakevat erottautumista ja kilpailuetua muun muassa yleisillä tiloilla, laivan palveluilla, hyttikoolla, risteilyn reiteillä ja satamilla sekä miehistöllä ja laivan rekisteröintimaalla. Risteilyjen markkinointi kohdistetaan tarkkaan valitulle asiakassegmentille, joka määrittää tuloluokan, elämäntyylin, asuinpaikan ja iän mukaan. Risteilymatka kulutustavarana kilpailee muiden vapaa-ajanviettomahdollisuuksien kanssa. Risteilymatka kestää tyypillisesti 3–14 päivää ja sen keskimääräinen kesto on noin 6 päivää. Suosituimpia operointialueita ovat Karibia, Välimeri ja Alaska, mutta risteilymatkoja toteutetaan nykyään eri puolilla maailmaa erilaisilla reiteillä. Yleisesti risteilyn hintaan kuuluvat hytti ja ruokailut laivassa ja joskus mahdollisesti lisäksi lentomatka lähtösatamaan. (Räisänen 2000, 18–2–3.)

2.2 Varustelu ja kokonaistoimitus

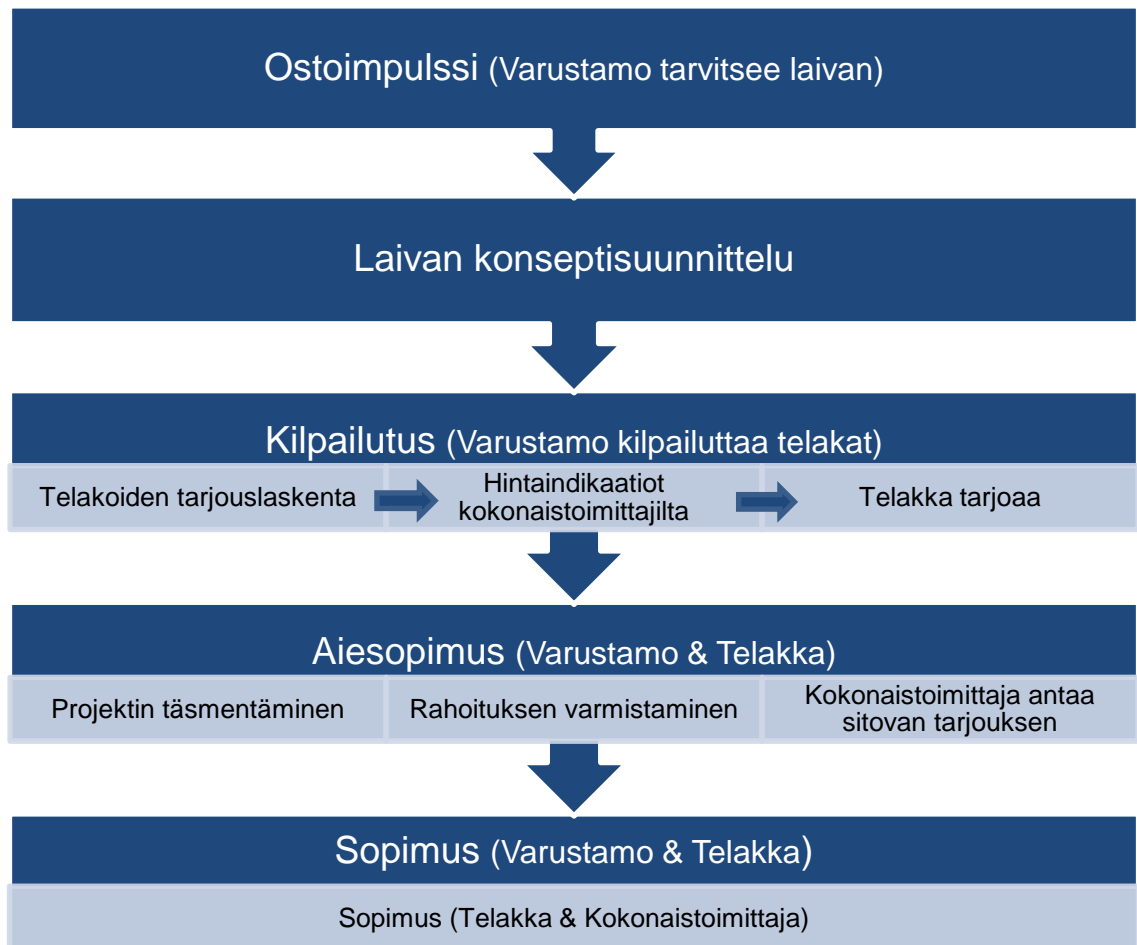
Laivanrakennusprosessi jaetaan karkeasti kahteen osaan, rungon rakentamiseen ja varusteluun. Telakka itsessään on kokoonpanopaikka, jossa sen oma henkilöstö, alihankkijat ja ulkopuoliset toimittajat rakentavat yhdessä laivan. Telakan henkilöstö vastaa projektin kokonaisvaltaisesta hallinnasta sekä aluksen teräsrungon rakentamisesta ja perussuunnitteluaineistosta. Yleisesti varustelun osalta telakka ostaa

laivasta alueita ”avaimet käteen” -toimituksina eli kokonaistoimituksina ulkopuoliselta toimittajalta. Ulkopuolinen toimittaja hoitaa sovitun alueen suunnittelun, materiaalihankinnat, valmistuksen ja asennuksen käyttöönottoineen. Varustelu jakautuu viiteen osa-alueeseen: varustelun tuotannonsuunnitteluun, lohkovarusteluun, konevarusteluun, sisustusvarusteluun ja sähkövarusteluun.

Sisustusvarustelu pitää sisällään erilaisia alueita, kuten matkustajatilat, miehistön majoitus- ja oleskelutilat, portaikot, hissit, ruuan varastointi- ja valmistustilat, palvelutilat sekä ilmastointihuoneet. Sisustusvarustelun toimittaja vastaa sille kuuluvien alueiden asennustöistä ja käyttöönottojen sekä kokeiden suorittamisesta sovitun aikataulun ja budjetin mukaisesti. Tarvittaessa toimittaja hoitaa alueidensa takuutyöt sovitulta takuuajalta ja vastaa projektitiorganisaatiostaan sekä projektihenkilöstön ammattitaidosta ja pätevyydestä. Lisäksi toimittajan tulee vastata muun muassa alihankintaresursseista, projektikohtaisen sopimuksen ja erittelyn noudattamisesta, luokituslaitosten ja viranomaissääntöjen noudattamisesta, työturvallisuudesta sekä palosuojeluun liittyvistä järjestelmistä. Sisustusvarustelussa käytetään laajasti esivalmisteita ja moduulirakenteita, jotka vähentävät laivassa suoritettavan työn määrää. (Räisänen 2000, 39–1–07.)

Kokonaistoimituksen (myöhemmin myös KT) toimitussisällöstä voi olla eri käytäntöjä telakoiden välillä. Esimerkiksi Suomessa telakoilla kokonaistoimitus sisältää pääsääntöisesti niin tausta- kuin pintatyöt sekä kiinteiden kalusteiden asennukset, kun toisaalta Saksassa eräällä telakalla kokonaistoimitus käsittää vain pintatyöt ja kiinteiden kalusteiden asennukset, jolloin taustatyöt on rajattu kokonaistoimittajan toimitussisällöstä pois.

Toimittaja osallistetaan tulevaan uudisrakennusprojektiin jo telakan ja varustamon välisen neuvottelun aikana. Tällöin telakka pyytää toimittajalta ensin alustavan, sitoutumattoman hintaindikaation esimerkiksi jonkin tietyn alueen sisustusvarustelusta, minkä jälkeen kokonaistoimittajaa pyydetään antamaan sitova tarjous. Tämä prosessi on kuvattu kuviossa 3. Prosessi alkaa varustamon ostoimpulsista ja päättyy sopimuksen syntyyn ensin telakan ja varustamon välillä ja tämän jälkeen telakan ja toimittajan välillä. Kuviosta ilmenee varustamon, telakan ja kokonaistoimittajan prosessien välinen riippuvaisuus toisistaan jo projektin alkuvaiheessa, mikä on tyypillistä toimialalla.



Kuvio 3. KT-sopimuksen syntyminen.

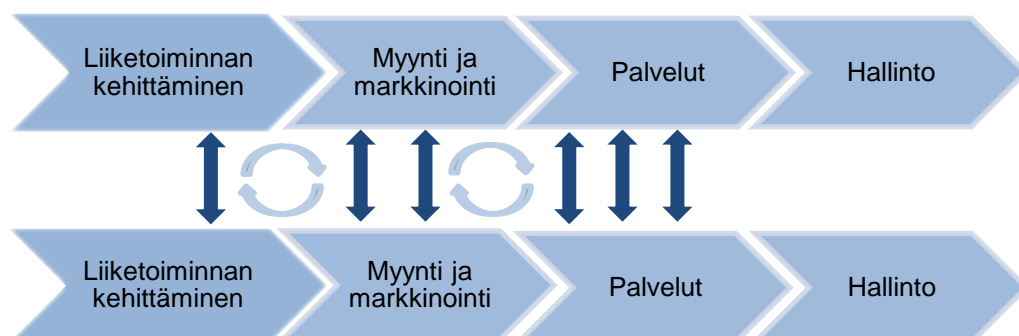
Toimittajan osallistaminen aikaisin tulevaan projektiin antaa sille hyvän käsityksen ja pohjan projektin kokonaisuudesta, mikä helpottaa projektin varsinaista käynnistämistä. Isot yhteiset projektit ovat otollisia pitkäaikaisen yhteistyön ja kumppanuuden rakentamiselle niin varustamon ja telakan kuin telakan ja kokonaistoimittajan välille. Niiden prosessit ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ne toimivat kohti yhteistä päämäärää.

3 ASIAKASLÄHTÖISYYS

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakastarpeiden ja -käyttäytymisen hallintaa suhteessa yrityksen tarjontaan vaihdannan aikaansaamiseksi. Asiakaslähtöisyys ja asiakkaat ovat yksi avaintekijöistä yrityksen kannattavuuden näkökulmasta, sillä asiakkaat määrittävät yrityksen tuotot. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä paremmin tarjonnan hyödyt vastaavat asiakkaan odotuksia suhteessa hintaan ja kilpailevaan tarjontaan, sitä vahvemman aseman yrityksen on mahdollista saavuttaa. (Eerola 2017.)

Asiakaslähtöinen ajattelu tuli suomalaisiin yrityksiin 1980-luvulla palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana ja sen tavoitteena oli asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. 1990-luvulla asiakaskannattavuusnäkökulma nousi esiin liiketoiminnassa, kun huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voitu täyttää kannattavasti. Tämän seurauksena alettiin korostaa asiakkaiden segmentointia ja nykyisten asiakkaiden pysyvyyden arvoa suhteessa uusasiakashankintaan. Nykyään yritykset ovat yhä vahvemmin kohdistaneet katseensa tuotteista ja palveluista asiakkaisiin ja siirtyneet tuotelähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisyys vaatii yrityksiltä ymmärrystä siitä, mitä on asiakkaan kokema arvo ja kuinka tämä arvo syntyy. (Arantola & Simonen 2009.) Kuviossa 4 on kuvattu palveluyrityksen ja asiakkaan prosessien kohtaamisia, joissa arvo ja mahdollinen kumppanuus syntyy B2B-liiketoiminnassa. Palveluyrityksen ja asiakkaan prosessit ovat suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa yhteistyön aikana.

Asiakkaan prosessi



Palveluyrityksen prosessi

Kuvio 4. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (mukaillen Arantola & Simonen 2009).

Palvelun ominaisuudet itsessään eivät tuota asiakkaalle arvoa, vaan se syntyy palvelun tuomista hyödyistä. Arvokas palvelu on sujuvaa, sopimuksen mukaista ja oikea-aikaista. Palveluntuottajan ja asiakkaan välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta syntyy arvoa yhteisen prosessin tuloksena (value co-creation), kun asiakas pääsee osallistumaan arvon tuottamiseen sekä arvioimaan syntyvää arvoa. (Arantola & Simonen 2009.)

3.1 Asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyys on päättävä tekijä yrityksen asiakasuskollisuuden rakentamisessa ja ylläpitämisessä (Thompson 2015).

Asiakasuskollisuus syntyy arvosta, jonka asiakkaat vastaanottavat yritykseltä (Reichheld 1996).

Thompsonin (2015) mukaan asiakasuskollisuus on nykyään yksi merkittävimmistä tekijöistä liiketoiminnassa. Olennaista on, että yritys luo henkilökohtaisen suhteen jokaisen asiakkaansa kanssa. Ihmiset sitoutuvat yritykseen vahvemmin, jos he kokevat kehittäneensä aidon ja molempia osapuolia hyödyntävän suhteen. Yrityksen kannattaa pyrkiä tutustumaan asiakkaaseen henkilökohtaisesti ja nimittämään valitut henkilöt tiettyjen asiakkaiden yhteyshenkilöiksi. Kun yhteyshenkilö pysyy asiakassuhteessa samana, on mahdollista luoda syvälinen suhde asiakkaaseen.

Yhdysvalloissa Reichheldin (1996) teettämän tutkimuksen tilastot kertovat, kuinka ratkaisevaa asiakkaiden säilyttäminen voi olla. Keskimäärin yritykset menettävät puolet asiakkaistaan viiden vuoden aikajänteellä. Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle lyhyitä kannattavampia, sillä kanta-asiakkaat ostavat enemmän, vievät vähemmän yrityksen aikaa suhteessa uusien asiakkaiden hankintaan, ovat vähemmän herkempiä hinnan vaikutukselle ja tuovat mahdollisesti yritykselle lisää muita asiakkaita. Asiakasuskollisuus ja pitkät asiakassuhteet ovat tärkeitä yrityksen tuoton näkökulmasta. Yritykset keskittyvät usein kuitenkin mittaamaan ja analysoimaan pääasiassa lukuja kannattavuuden ja tuoton ympärillä. Kun yrityksen tuotto alkaa laskea, se alkaa ensimmäiseksi kamppailemaan korjatakseen lyhyen aikavälin tuottoa. Tällöin se herkästi unohtaa taustalla olevan arvonluonnin merkityksen, asiakasuskollisuuden sekä tuoton ja kassavirran välisen yhteyden.

3.2 Asiakashallinta

Asiakashallinta (Customer Relationship Management, CRM) on osa asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Asiakashallinnan toteutumisen onnistuminen vaatii liiketoimintamallin strategian toteuttamista asiakas- ja markkinalähtöisesti. Oleellista on, että yritys tuntee ja analysoi menestystekijöitään, markkinoitaan, uudistaa omiaan toiminatapojaan, rakentaa toiminnan ohjausta, määrittää liiketoimintansa käsitteet, kehittää tietojärjestelmiä ja johtaa hallitusti strategian tuomaa muutosta. Asiakashallinnalla pyritään asiakkaiden hankinnan, pysyvyyden, asiakastytyvyyden ja kannattavuuden parantamiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 19–21).

Asiakashallinnan strategiassa asetetaan tavoitteet ja suunnitelma tavoitteiden toteuttamisesta. Asiakkaat priorisoidaan kannattavuuden tai organisaation omien määrittelyiden mukaan, kuten mitkä tekijät tekevät asiakkaasta yritykselle arvokkaan. Asiakashallinta mahdollistaa tiedonkeräämisen läpi asiakkaan ostopolun ja se tulee aloittaa jo ennen varsinaista kontaktia asiakkaaseen, jolloin tarpeellinen taustatyö on tehty ja myynti voidaan aloittaa. Kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto muista järjestelmistä tulee synkronoida asiakashallintaan, jotta asiakashallinta voidaan toteuttaa sen täydellä kapasiteetilla. (Salesforce 2017.)

Asiakashallinnan ehdottomia hyötyjä ovat strateginen tehokkuus (tehdään oikeita asioita), operatiivinen ja sisäinen toiminnan laatu (tehdään oikeita asioita hyvin), operatiivinen tehokkuus ja määrällinen suorituskky (tehdään asiat kustannustehokkaasti) sekä markkina- ja asiakastuntemus (ymmärretään, mitkä ovat oikeita asioita). (Ala-Mutka & Talvela 2004, 26–27).

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 20–21) mukaan asiakashallinnan sisällön kehittyminen vuosien saatossa voidaan jakaa kolmeen aaltoon:

1. Teknologian ja tiedon jakamisen aalto

Ensimmäisessä aallossa tavoitteena oli saada teknologialähtöisesti asiakastieto haltuun jakamalla tietoa organisaatiossa sitä tarvitseville. Tietoa hyödynnettiin erityisesti markkinoinnin tarpeisiin tutkimalla asiakaskäyttäytymistä. Operatiivista myyntityötä taas tuettiin tietotekniikalla.

2. Asiakasarvon aalto

Toisessa aallossa asetettiin asiakashallinnalle tavoitteita. Tavoitteet keskittyivät myynnin ja markkinoinnin tehokkuuden, hallinnan sekä asiakaspalvelun ja asiakasuskollisuuden kehittämiseen. Tässä aallossa puhuttiin erityisesti arvon tuottamisesta asiakkaalle ja asiakaslähtöisyydestä.

Kahdelle ensimmäiselle aallolle yhteistä oli se, että niiden näkökulma oli suppea ja eikä asiakashallintaan liitetty kannattavuusnäkökulmaa eikä tarkastelu ollut erottunut yrityksen muusta strategiasta ja toiminnasta. Tällöin johdon oli usein vaikea ymmärtää, mitä asiakashallinnasta todellisuudessa jäi viivan alle.

3. Strategia-aalto eli asiakaslähtöinen liiketoimintamalli

Kolmannessa aallossa yrityksen strategiassa määritellään asiakashallinnan tavoitteet, yrityksen tapa toimia sekä se, minne organisaation voimavarat kohdistetaan ja miten tätä toimintaa ohjataan hyödyntämällä tietotekniikkaa. Asiakashallinnan hyödyt osoitetaan konkreettisesti taloudellisin luvuin ja kilpailukyvyyn kasvulla, jolloin asiakashallintaan liittyvien investointipäätösten ja kehityshankkeiden tekeminen on selkeää.

Edellä esitetyt kolme aaltoa antavat lyhyen ja ytimekkään mielikuvan asiakashallinnan sisällön kehittymisestä kohti asiakaslähtöistä liiketoimintamallia, johon toimeksiantaja toiminnassaan pyrkii. Toimeksiantaja on lähestynyt kolmannen aallon toimintatapaa ajatuksen tasolla. Yrityksen tämänhetkistä toimintaa kuvaa kuitenkin parhaiten asiakasarvon aalto. Tavoitteiden määrittely kohdistuu pääosin myyntiin ja markkinointiin, kun taas strategia-aallossa tavoitteita ja toimintatapaa määritellään konkreettisesti ja laajasti huomioiden koko organisaation voimavarat, jotka tukevat parhaiten kokonaisvaltaista asiakaslähtöistä liiketoimintamallia. Tällä hetkellä yrityksen myynnissä ja markkinoinnissa on asetettu toiminnalle myös asiakashallinnan tavoitteita, joista seurataan määriteltyjä lukuja. Myynnillä ja markkinoinnilla on osana asiakashallintaa oma excel-muotoinen asiakaslista, jonne kirjataan esimerkiksi mahdolliset yhteydenotot. Tarjouspyynnöt ja jätetyt tarjoukset tallennetaan niille tarkoitettuun kansioon.

3.3 Asiakkuuksien johtaminen

Viime vuosina yritykset ovat siirtyneet kiristyneestä hinta- ja tuotekilpailusta kohti asiakkuusstrategista kilpailua, jolloin asiakkuutta käytetään yrityksen kilpailuetuna. Tällöin kilpailuedusta nauttivat ne yritykset, jotka kykenevät parhaiten johtamaan asiakastyötään. Se merkitsee näissä yrityksissä aloitteellisuutta, suunnitelmallisuutta, johdattelua ja tulevaisuuteen katsomista. Aikaisemmin tyypillistä on ollut, että asiakkaat ovat johtaneet asiakassuhdetta tekemällä aloitteen ja yritys on toimittanut, mitä asiakas on tarvinnut. Yrityksen tulisi kuitenkin johtaa asiakassuhdetta aktiivisesti ennakoiden asiakastarpeita sekä tunnistuen yrityksen tavoitteiden kannalta sopivimmat asiakassegmentit. (Pohjanmäki 2005a.)

Pohjanmäen (2005b) mukaan asiakkuuksien johtamisen ajatuksena on löytää yrityksen sidosryhmien välille tasapaino. Samaa johtamisen filosofiaa tulisi soveltaa kaikkiin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, henkilöstöön ja yhteistyökumppaneihin. Tavoitteena on saada eri intressiryhmät käyttäytymään ja näyttäytymään arvontuotannon resursseina samalla, kun yritys tuottaa arvoa sidosryhmilleen.

Osana asiakkuusjohtamista on asiakasvision muodostaminen. Sillä kuvataan yrityksen ja yksittäisen asiakkaan välistä suhdetta. Asiakasvisiota pohdittaessa olennaista on miettiä, millainen asiakassuhde on toisaalta yrityksen ja toisaalta asiakkaan kannalta paras. Asiakasvisio perustuu asiakkuuden arvon optimointiin kolmella eri tasolla, tunteen, tiedon ja toiminnan tasolla. Tunnetasolla yrityksen edustajan ja asiakkaan välisen suhteen tulisi perustua luottamukseen, jolloin molemmat osapuolet ovat sitoutuneita asiakassuhteeseen. Tiedon tasolla osapuolet ovat kiinnostuneita toimimaan toistensa kanssa ja oppimaan uusia asioita. Tekojen tasolla osapuolet tuottavat tekoja, joista molemmat saavat arvoa. (Pohjanmäki 2015b).

3.4 Asiakslähtöinen liiketoimintamalli

Asiakslähtöisen liiketoimintamallin päämäärä on saattaa kysyntä ja tarjonta yhteen kilpailijoita tehokkaammin tasapainoittamalla asiakkaiden odotukset ja yrityksen resurssit. Kun yrityksen resurssit suunnataan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, yritys pystyy samanaikaisesti hallitsemaan niin asiakkaita ja asiakkuuksia kuin markkinoita ja kilpailua. Tähän päämäärään pääseminen vaatii yritykseltä kuitenkin asiakkaiden

todellisen käyttäytymisen motiivien tuntemusta. Yritykselle merkityksellistä on päästä liiketoiminta-alueellaan hallitsevaan markkina-asemaan, jolloin se voi keskittyä asiakkaiden tarpeisiin eikä kilpailijoiden toimenpiteisiin vastaamiseen. Tällöin yritys pystyy allokoimaan resurssinsa kustannustehokkaasti. (Eerola 2017.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää koko arvoketjun tarkastelua. Se pyrkii liiketoiminnan kokonaisvaltaiseen sekä loogiseen kokonaisuuteen. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on strategialogiikka yrityksen menestyksen ydinkohdista ja sen rakentaminen ja siihen vaadittava muutos edellyttää johdonmukaisuutta, voimavarojen suuntaamista oikeisiin asiakkaisiin oikealla tavalla ja pitkäjänteistä kehittämistä. Se luo arvoa, kannattavuutta, kilpailukykyä ja kilpailuetua vaikeasti kopioitavalla toimintakulttuurilla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 22–25.)

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 22–24) mukaan asiakaslähtöinen liiketoimintamalli käsittää kuusi osa-aluetta: asiakasstrategian, toimintamallit, liiketoimintaprosessit, tiedonhallinnan ja tietoteknologian, strategian seurannan ja ohjauksen sekä asiakas- ja markkinatutkimuksen.

1. Asiakasstrategiassa määritetään asiakassegmentit ja segmenttikohtaiset keinot, palvelut ja tuotteet sekä tavoitteet. Lisäksi siinä määritetään palvelukanavastrategia, jonka avulla valitaan ne kanavat, joissa asiakassuhdetta hoidetaan.
2. Toimintamallit ovat segmenttikohtaisia toimintatapoja, joissa kuvataan sitä, miten organisaatio toimii asiakkaan kanssa ja miten toimintamallia ohjataan. Toimintamalleihin kuuluvat muun muassa asiakassuhteen ja siihen tarvittavan osaamisen suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä tärkeiden asioiden määrittäminen asiakkaalle ja organisaatiolle.
3. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan niitä yrityksen liiketoimintaprosesseja, jotka saavat yhdessä aikaan fyysiset tavara- ja rahavirrat sekä palvelutilanteet.
4. Tiedonhallinta ja tietoteknologia on merkittävä osa asiakashallintaa. Sen tavoitteena on ohjata yrityksen toimintaa. Tiedonhallinta pitää sisällään tiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen sekä tiedon jäsentämisen käsitelmalleiksi.

5. Strategian seuranta ja ohjaus käsittää diagnostiset ja rakenteelliset ohjausjärjestelmät. Diagnostinen ohjausjärjestelmä kertoo muun muassa miten organisaatio toteuttaa uutta strategiaa, miten strategia toimii ja kuinka toimintaympäristö reagoi siihen. Rakenteellinen ohjausjärjestelmä suuntaa yrityksen toimintaa strategian mukaisesti. Sen elementtejä ovat toimintamallit, käsittemallit ja asiakassegmentit.
6. Asiakas- ja markkinatuntemus on perusta koko asiakasstrategialle ja voimavarojen suuntaamiselle. Se vaatii jatkuvaa seuraamista asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailun muuttuessa ja vaikuttaa strategian jatkuvaan kehittämiseen.

Ala-Mutkan ja Talvelan (2004) malli kuvaa selkeästi asiakaslähtöisen liiketoimintamallin eri osa-alueita ja asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltaisuutta liiketoiminnassa. Se ohjaa yritystä pohtimaan laajasti toimintaansa asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, joten malli tukee hyvin yrityksen asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämistä.

4 LIIKETOIMINTAPROSESSIT

Liiketoiminnan prosessi koostuu toisiinsa liittyvien tehtävien kokonaisuudesta, joka päättyy lopulta toimituksena asiakkaalle. Prosessit voidaan kuvata myös toimien ja tehtävien joukkona, jotka päätyttyään saavuttavat yrityksen tavoitteen. Sujuvilla prosesseilla luodaan lisäarvoa yrityksen tuotteelle tai palvelulle. Liiketoiminnan prosessit voidaan jakaa yrityksen sisäisiin prosesseihin, operatiivisiin prosesseihin eli ydinprosesseihin sekä tukiprosesseihin. (Appian 2016.)

Hyvä prosessi liittyy liiketoiminnan tavoitteisiin ja luo arvoa asiakkaalle. Se on yksinkertainen ja nopea, sen vaiheet kytkeytyvät toisiinsa ja se minimoi hukkaa ja viiveitä. Lisäksi se tuo mahdolliset poikkeamat esiin, jotta niihin voidaan välittömästi puuttua. (Logistiikan maailma 2017.)

4.1 Sisäiset prosessit

Sisäiset prosessit ovat johtamisprosesseja, jotka keskittyvät liiketoiminnan toimintatapojen ja järjestelmien mittaamiseen, seuraamiseen ja ohjaamiseen. Sisäiset prosessit koostuvat esimerkiksi sisäisestä viestinnästä, hallinnosta, strategisesta suunnittelusta, resurssien hallinnasta, budjetoinnista ja infrastruktuurista. Sisäiset prosessit tukiprosessien tavoin eivät luo arvoa suoraan asiakkaalle. (Rouse 2017.)

Toimeksiantajan sisäisiä prosesseja ovat johtaminen ja kehittäminen. Yrityksen johtamisesta vastaa hallitus ja hallituksen nimeämä johtoryhmä. Hallituksen tehtävänä on yrityksen sisäinen hallinto sekä strateginen ja operatiivinen ohjaus. Johtoryhmä vastaa yrityksen operatiivisen toiminnan päätöksenteosta. Yritystoiminnan kehittämisestä ja kehitysprojekteista vastaa liiketoiminnan kehittämisestä vastuullinen henkilö ja hankkeiden koordinoinnista vastaavat kehityshankkeisiin nimetyt henkilöt.

4.2 Ydin- ja tukiprosessit

Ydinprosessit ovat keskeisiä organisaation päätehtävän kannalta. Ne ovat asiakkaan tilaaman palvelun tuottavien toimintojen ketju ja ne alkavat sekä päättyvät aina ulkoiseen asiakkaaseen tuottamalla asiakkaille arvoa. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Toimeksiantajan ydinprosesseja ovat asiakkuuksien ja asiakkaiden hallinta, markkinointi ja myynti sekä projektinhallinta. Ydinprosessit voidaan mieltää asiakaslähtöisemmiksi suhteessa muihin prosesseihin. Ydinprosessit toimivat näkyvästi asiakasrajapinnassa ja ne ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa, jolloin ne vastaanottavat myös enemmän asiakaspalautetta.

Tukiprosessin tehtävä on nimensä mukaisesti tukea yrityksen ydinprosesseja. Esimerkiksi henkilöstöhallinto ja taloushallinto ovat yrityksen tukiprosesseja (Appian 2016). Toimeksiantajan tukiprosesseja ovat suunnittelu, hankinta, pajatuotanto, asennus ja alihankinta, jotka ovat kaikki toimeksiantajan toimitusketjun osia. Muita tukiprosesseja ovat henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietohallinto ja logistiikka.

4.3 Prosessien hallinta ja kehittäminen

Yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan kilpailukykyään entistä paremmilla tuotteilla ja palvelulla sekä kustannustehokkuutta kehittämällä. Yritykset tähtäävät toiminnan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, joka on prosessiajattelun päämääränä. Prosessijohtamisen perusideana on yrityksen toiminnan tarkastelu ja kehittäminen asiakastarpeesta lähtevän työnkulun mukaan. Prosessien kehittämiselle tärkeä lähtökohta on läpäisyajan lyhentäminen esimerkiksi tilaus-toimitusprosessin tai materiaalivirran osalta. (Logistiikan maailma 2017.)

Prosessimaisen toimintatavan myötä on mahdollista selkeyttää toiminnan kokonaisuus ja sen eri vaiheet organisaatiossa. Tällöin myös osataan ymmärtää niitä erilaisia rooleja, joilla yksittäisen työntekijät tuovat lisäarvoa prosesseihin. Rooleilla mahdollistetaan moniosaamisen hyödyntäminen ja niiden avulla voidaan saada apua työkierron toteuttamiseen. Kun organisaatiossa roolit ja prosessit ovat kaikkien tiedossa, on työtehtävien jakaminen helppoa. (Murto 1998, 31–32.)

Prosessikeskeisen kehittämisen painopiste on yhteisön tutkimista kaikilla sen tasoilla. Kehittäminen tapahtuu ensisijaisesti alhaalta ylöspäin, sillä perustasolla työskentelevällä henkilöstöllä on paras asiantuntijuus asiakkaiden tarpeiden tuntemisessa. Perustason henkilöstön vaikutusmahdollisuudet kehittämisprosessissa ovat välttämätön edellytys sille, että organisaatio ohjautuu halutusti asiakkaiden tarpeiden mukaan ja kykenee vastaamaan niihin mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Johdon tehtävä on tukea perustason toimintaa ja luoda henkilöstölle toimintaedellytyksiä. Kehittämishankkeessa

menestyminen vaatii kuitenkin kaikkien organisaation jäsenten, kuten johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkemysten, kokemuksen ja tiedon hyödyntämistä. Prosessikeskeinen kehittäminen tulee nähdä kokonaisvaltaisena ja jatkuvana vuorovaikutuksena eri hierarkiatasojen välillä. (Murto 1998, 31–32.)

Kestin (2007, 181) mukaan prosesseja on kehitettävä jatkuvasti ja kehitystyöhön nimettävä siitä vastaavat henkilöt. Prosessin toimivuudesta kerätään tietoa ja sitä kautta nousseiden pullonkaulujen osalta on parannettava prosessien sujuvuutta. Prosesseista nousseet osaamispuutteet tai muut kehittämistarpeet esitetään organisaation esimiehille, jotka voivat tällöin suunnitella yksilöllisen osaamisen kehittämistä jokaisen työntekijän roolin osalta. Lisäksi olennaista on, että prosesseista ja organisaatiosta saatu tieto auttaa johtoa ymmärtämään yrityksen toimintaa ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen niin, että tulokset paranevat.

Huomioitavaa on, että kehitystyötä aloitettaessa johdon on hyvä olla tietoinen kehitystoimenpiteitä kohtaavista esteistä ja haasteista. Organisaation kehitystyölle haasteita voivat luoda moninaiset syyt. Toteutusvastuu voi jakautua liian monelle ja kaikilla voi olla niin kiire, ettei kehitystyölle jää tarpeeksi aikaa tai selkeää vetovastuuta. Myös organisaatorakenne ja vaikea byrokratia lamaannuttavat kehittämistä, kun pienetkin asiat muuttuvat raskaiksi toteuttaa. Kehittämistoimenpiteet tulee juurruttaa yrityksen toimintatapoihin, sillä muutoin ne jäävät irrallisiksi eikä kehittyminen ole pysyvää, kun toimenpiteet eivät linkity olemassa oleviin työmenetelmiin ja –tapoihin tai jos palkitsemisjärjestelmä ei tue kehitystoimenpiteiden toteuttamista. Ongelmia voi aiheuttaa myös se, että kehitystyöhön on sitoutunut vain muutama henkilö, jotka tällöin joutuvat viemään muutosta yksilöinä läpi muutosvastarinnan. Ryhmässä innovaatioita syntyy yksilötyötä enemmän ja henkilöstö tunnistaa kehitystyön tavoitteet yhteisiksi ja kokee keskenään yhteenkuuluvuutta ja arvostusta. Lisäksi viestinnän toimivuus ja osallistaminen ovat tärkeässä asemassa. Jos henkilöstö kokee, ettei viestintä toimi, se voidaan helposti mieltää niin, ettei organisaatiossa kerrota asioista ja tulevista muutoksista avoimesti. Tällöin kehitystoimenpiteet voivat vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön luottamukseen, turvallisuuden tunteeseen ja asenteisiin kehitystyötä kohtaan. (Kesti 2007, 24–28.)

5 TUTKIMUS LIIKETOIMINTAPROSESSIEN ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ

Opinnäytetyön osana toimeksiantajalle toteutettiin sähköinen kyselytutkimus. Sen tavoitteena oli selvittää yrityksen ja sen liiketoimintaprosessien asiakaslähtöisyyttä sekä heikkouksia ja vahvuuksia asiakasnäkökulmasta. Kyselytutkimus suunnattiin toimeksiantajan asiakkaille, telakoille ja laivanvarustamoille ja niiden henkilökunnan jäsenille, joilla oli kokemusta ja valmiutta arvioida yritystä ja sen asiakasrajapinnoissa olevia liiketoimintaprosesseja. Potentiaalisten asiakkaiden otanta kyselytutkimuksessa oli hyvin pieni. Potentiaalisilla asiakkailla tässä merkityksessä tarkoitetaan asiakkaita, joiden kanssa varsinaista tilausta tai projektia ei toistaiseksi ole syntynyt ja jotka ovat tähän asti toimineet pääasiassa vain toimeksiantajan markkinointi- ja myyntiosaston kanssa. Tutkimuksen asiakasotanta oli 193 henkilöä ja se piti sisällään asiakasorganisaatioissa eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Kyselytutkimuksen asiakasyhteystiedot kerättiin olemassa olevista asiakaslistoista sekä johdolta ja muulta henkilöstöltä, jotka olivat toimineet suoraan asiakasrajapinnassa.

Tutkimuksessa arvioitaviksi asiakasrajapinnoiksi nimettiin pääprosessien osalta markkinointi, myynti ja projektinhallinta. Tukiprosesseista valittiin suunnittelu, hankinta, tuotanto, logistiikka, työnjohto, taloushallinto ja aliurakointi. Lisäksi sisäisistä prosesseista tutkimukseen sisällytettiin yrityksen johto. Vastaajat arvioivat yleisesti toimeksiantajaa sekä niitä prosesseja, toisin sanoen osastoja, joiden kanssa he olivat toimineet ja joita he siksi pystyvät arvioimaan.

5.1 Asiakastytyväisyyden ja asiakassuhdetason mittaaminen

Asiakassuhdetason mittaamisella tarkoitetaan asiakkuuden elinkaaren aikana tehtävää mittausta, jonka tavoitteena on saavuttaa ymmärrys asiakkaan kokonaisvaltaisesta kokemuksesta. Mittaamisen pohjana on asiakastytyväisyysmittaus ja mittaaminen aloitetaan yleensä yrityksessä tältä tasolta. Muita mittaamisen tasoja ovat ostopolun mittaaminen ja avainkohtaamisten mittaaminen. Ostopolun mittaamisella selvitetään, miten asiakkaan ostoprosessi on onnistunut ja tarkoituksena on tunnistaa sellaiset ostopolun kohtaamiset, joista löytyisi kehitettävää. Avainkohtaamisen mittaamisessa

mitataan niitä kohtaamisia, jotka ovat asiakkaiden odotusten ylittämisen kannalta kriittisiä. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Tämän mallin mukaan perinteinen asiakastyytyväisyyden mittaaminen on toimeksiantajan osalta sopivin vaihtoehto, sillä yrityksessä ei ole vastaavaa asiakastyytyväisyyttä mittaavaa tutkimusta ennen toteutettu. Yleisen asiakastyytyväisyyden selvittäminen antaa toimeksiantajalle mielikuvan liiketoiminnan asiakaslähtöisyyden nykytilasta ja kartoittamisen pohjalta yritys saa suuntaa-antavaa tietoa yrityksen vahvuuksista ja mahdollisista heikkouksista. Ensimmäisen asiakastyytyväisyysmittauksen myötä yritys saa hyvät valmiudet esimerkiksi vuosittaiselle asiakastyytyväisyyden mittaamiselle sekä muille, yksityiskohtaisen mittaamisen tasoille, kuten ostopolun tai avainkohtaamisten mittaamiselle.

5.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat:

- Kuinka asiakaslähtöisinä toimeksiantajan liiketoimintaprosessit koetaan?
- Kuinka hyvänä yhteistyökumppanina toimeksiantaja koetaan?
- Mitkä ovat toimeksiantajan asiakasrajapinnoissa olevien liiketoimintaprosessien heikkoudet ja vahvuudet asiakasnäkökulmasta?

Tutkimus on osa toimeksiantajan tämän hetkisiä kehitystoimenpiteitä, jotka kohdistuvat erityisesti yrityksen liiketoimintaprosesseihin ja niiden tehostamiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa asiakaslähtöisyyden nykytilanne ja saada tietoa asiakkailta siitä, mitä parannettavaa toimeksiantajan prosesseissa on asiakasnäkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen tulosten myötä yrityksen on mahdollista lähteä kehittämään toimintaansa nykyistä asiakaslähtöisemmäksi ja ottaa asiakasnäkökulma osaksi tämän hetkisiä kehitystoimenpiteitä. Lisäksi kyselytutkimus antaa pohjan mahdollisesti tulevaisuudessa toteutettaville jatkotutkimuksille asiakastyytyväisyyden tai asiakaskokemuksen osalta.

Lomakkeen ulkoasu

Kyselylomake toteutettiin sähköisesti Webropol-ohjelmalla. Lomake laadittiin englannin kielellä, sillä tutkimus osoitettiin toimeksiantajan kansainvälisille asiakkaille. Tutkimuksen saatteessa asiakkaalle eli kyselyn vastaajalle, kerrottiin esimerkiksi tutkimuksen tarkoitus ja luottamuksellisuus. Saate lähetettiin vastaajalle sähköpostitse ja se sisälsi linkin kyselytutkimukseen. Vastausaikaa annettiin 13 päivää, minkä jälkeen kyselyn vastausaikaa vielä jatkettiin 7 päivällä, jotta jo saatua vastaajamäärää saataisiin vielä lisättyä. Saatteen lisäksi lähestyttiin sähköpostitse kahdella muistutuksella niitä vastaajia, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Kyselylomakkeen ulkoasu toteutettiin yrityksen graafisen ohjeistuksen mukaan.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kysymysten muoto oli strukturoitu, joten kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot oli rakennettu tarkasti ja tällöin vastaajien ja tutkijan omien tulkintojen mahdollisuus poistui.

Kvantitatiivinen menetelmä valittiin, jotta kyselyyn vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeaa. Menetelmä oli sopiva yrityksen ja sen liiketoimintaprosessien asiakastytyvyyden ja -lähtöisyyden mittaamisen aloittamiseen. Kvantitatiivisen menetelmän johdosta tulosten analysointi ei jätä epäselvyyksiä tai soveltamisen varaa tutkijalle, koska valitut vastaukset poissulkevat muut vastausvaihtoehdot. Tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa käytettiin Webropolin omia raportointityökaluja sekä laskentataulukko-ohjelmistoa Microsoft Exceliä.

Tutkimuksessa käytettiin useita Likert-asteikkoa hyödyntäviä kysymyksiä. Likert-asteikot mahdollistavat tulosten keskiarvojen laskemisen sekä liiketoimintaprosessien vertaamisen helposti ja numeraalisesti keskenään. Asteikkokysymysten lisäksi tutkimuksessa käytettiin valintakysymyksiä, monivalintakysymyksiä sekä asemointikarttaa hyödyntävän kysymyksen, joka koski yrityksen asemoitumista suhteessa kolmeen ydinkilpailijaan hinnan ja laadun osalta. Näitä tekijöitä pidettiin yrityksessä merkittävimpinä asioina kokonaistoimittajan valinnassa. Kyselyn lopussa viimeisenä oli yksi avoin kysymys, jossa vastaaja pääsi antamaan vapaata palautetta.

Kysymyksiä oli yhteensä 19 ja niistä viisi ensimmäistä oli pakollisia ja loput vastaajan valittavissa sen mukaan, oliko hänellä kokemuksia kyseisestä asiasta. Haasteena oli

kysymysten määrän ja tutkimuksen laajuuden rajaaminen, ettei kyselyn sisältö paisuisi liian laajaksi ja vaikeaksi. Tutkimuksen kysymyksiä käytiin etukäteen tarkasti läpi, jotta kysely olisi laajuudeltaan ja kysymystyypeiltään asiakkaalle miellyttävä vastata.

Tutkimus jaettiin kolmeen osa-alueeseen: tieto-osioon, yleiseen osioon sekä prosesseihin liittyvään osioon. Näistä tieto- ja yleinen osio olivat vastaajalle pakollisia, lukuunottamatta yleisen osion asemointikarttaa, johon kaikki vastaajat eivät välttämättä pystyneet vastaamaan. Esimerkiksi suunnittelussa työskentelevä ei välttämättä tiedä toimeksiantajan tai kilpailijoiden hintatasoa, sillä hänen tehtäviinsä ei todennäköisesti kuulu kokonaistoimittajien kilpailutus ja projektisopimusten teko.

Tieto-osiossa vastaajalta kysyttiin hänen työtehtäväänsä, yhteistyövuosia toimeksiantajan kanssa sekä sitä, millaisissa projekteissa yhteistyö on tapahtunut. Tieto-osio mahdollistaa tulosten analysoinnissa tarvittaessa vastauksien ryhmittelyn ja vertailun vastaajan tai vastaajien työtehtävien, yhteistyövuosien ja tehtyjen projektien osalta.

Yleisessä osiossa kysyttiin yleisesti esimerkiksi toimeksiantajan asiakaslähtöisyydestä, hinnasta, laadusta ja ammattimaisuudesta. Tämän jälkeen kysyttiin, mitkä tekijät ovat pääroolissa, kun projektiin valitaan kokonaistoimittajaa. Annetut vastausvaihtoehdot koostuivat samoista tekijöistä, joita vastaaja arvioi aikaisemmin toimeksiantajan osalta, kuten yllä esimerkissä (asiakaslähtöisyys, hinta, laatu, ammattimaisuus).

Prosessiosiossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan toimeksiantajan prosesseja. Lähes kaikissa prosesseissa toistettiin samaa kysymyspatteristoa, jotta prosessit olisivat keskenään vertailtavissa. Kysymyspatteristoissa vastaajat arvioivat pääsääntöisesti toimeksiantajan asiakaslähtöisyyttä, saatavuutta ja aktiivisuutta yhteydenottopyyntöjen osalta, kommunikaatiokykyä, ongelmanratkaisukykyä, aikataulutusta, palveluhalukkuutta, yhteistyökykyä sekä johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Markkinoinnin osalta kysymyspatteristo piti sisällään aktiivisuuden tapahtumissa ja alan messuilla, näkyvyyden, tunnettuuden, brändin, luotettavuuden, markkinointimateriaalin, nettisivut ja LinkedIn-profiilin. Kyselyn lopussa kysyttiin vielä, millaista sisältöä ja tietoa vastaajat haluaisivat kuulla yrityksestä. Lopuksi vastaajalle annettiin vielä mahdollisuus vapaisiin kommentteihin.

5.3 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti on melko hyvä, sillä asiakasotanta tehtiin valitusti, mutta niin laajasti, että mukaan saatiin asiakasorganisaatioissa eri tehtävissä toimivia henkilöitä ja toimeksiantajan kanssa eri pituisia yhteistyöjaksoja tehneitä henkilöitä. Vastaajat edustivat toimeksiantajan tyypillisintä asiakasryhmää sen ydinliiketoiminnassa risteilijärakentamisessa, joten tämän valossa tulosten tulisi tarjota suuntaa-antavaa tietoa toimeksiantajan asiakaslähtöisyydestä. Huomioitavaa kuitenkin on, että vastaajamäärä oli pieni ja se vaikutti heikentävästi tutkimuksen reliabiliteettiin. Pienen vastaajamäärän vaikutus korostuu erityisesti joidenkin tukiprosessien arvioinneissa, joissa vastaajamäärät jäivät merkittävästi pienemmiksi suhteessa näkyvämmiin asiakasrajapinnassa oleviin prosesseihin ja tämä heikentää entisestään tukiprosessien osalta tuloksia.

Kysely toteutettiin suljettuna kyselynä vain valitulle asiakasotannalle, jolla oli valmiiksi kokemusta toimeksiantajasta. Koska tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena menetelmänä rajatuilla vastausvaihtoehdoilla, se pienensi riskiä vastaajan väärinymmärryksiin tai epäselviin vastauksiin ja sen myötä virheisiin tulosten analysoinnissa. Kysely oli vastaajille anonyymi, mikä kerrottiin saatteessa, jossa vastaajaa rohkaistiin vastaamaan kysymyksiin omien kokemustensa ja näkemystensä mukaan. Vastaamista rajoitettiin niin, että yksi vastaaja pääsi vastaamaan kyselyyn vain kerran ja mikä kerrottiin vastaajalle kyselyn lopussa ennen vastauksen lähettämistä.

6 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tavoitteena oli selvittää laivanrakennusteollisuudessa toimivan yrityksen liiketoimintaprosessien asiakaslähtöisyyttä. Aihetta käsiteltiin asiakaslähtöisyyden, asiakashallinnan sekä liiketoimintaprosessien hallinnan ja kehittämisen osalta ja edellä mainittujen asioiden merkityksestä liiketoimintaan. Toimeksiantajalle toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin Webropol-ohjelmalla sähköinen kyselytutkimus, joka osoitettiin yrityksen asiakasryhmille, telakoille ja laivanvarustamoille.

Opinnäytetyön ja tutkimustuloksien myötä voidaan todeta, että toimeksiantajan liiketoimintaprosessit ovat oikeassa suunnassa kohti organisaation tavoitetilaa asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta. Asiakaslähtöisyyden nykytila on kokonaisuudessaan melko hyvä. Toimeksiantajan liiketoimintaprosessien vahvuudet ja heikoimmat osa-alueet on nyt kartoitettu ja näin ollen kyselytutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä liiketoiminnan kehittämistä ja tarvittaessa mahdollisia jatkoselvityksiä varten. Kokonaisvaltaisella ja johdonmukaisella liiketoiminnan ja asiakaslähtöisyyden kehittämisellä, asiakashallinnalla sekä säännöllisellä asiakastyytyväisyyden seurannalla ja mittaamisella tulevaisuudessa yritys voi vahvistaa asemaansa ja kilpailukykyään alan markkinoilla. Oleellista on, että toimeksiantaja tuntee liiketoiminnassaan asiakkaidensa tarpeet, toiveet ja odotukset sekä tunnistaa asiakkaalleen arvoa tuottavat tekijät. Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset ovat raportoitu erikseen vain toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön yhteydessä toteutettua tutkimusta on mahdollista tulevaisuudessa täydentää syventävällä kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella esimerkiksi asiakkaan ostopolusta tai projektin ja sen asiakaslähtöisyyden kannalta merkityksellisistä avainkohtaamista. Jatkotutkimukseen voitaisiin valita pienempi asiakasotanta, esimerkiksi 10 henkilöä, ja sen voisi toteuttaa haastatteluina, jolloin asiakkaat pääsevät vastaamaan avoimesti ja vapaasti tutkimuskysymyksiin. Jatkotutkimus toisi lisää syvyyttä yrityksen liiketoiminnan kehitystoimiin asiakaslähtöisyyden osalta sekä vahvistaisi jo olemassa olevaa asiakasymmärrystä.

LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum

Appian, 2016. Business Process Definition. Viitattu 16.9.2016. <http://www.appian.com/about-bpm/definition-of-a-business-process/>.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 3.1.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf.

Asiakastieto, 2016. Meyer Turku Oy. Viitattu 27.10.2016. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/meyer-turku-oy/07720174/taloustiedot>.

Carnival Corporation & Plc, 2016. Our Brands. Viitattu 6.10.2016. <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=200767&p=irol-products>.

Cruise Industry News, 2017. 2017 Drydocking and Refurbishment Report. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <https://www.cruiseindustrynews.com/store/product/digital-reports/2017-drydocking-and-refurbishment-report/>.

Eerola, H. 2017. Yrityksen asiakashallinnan kehittäminen. Viitattu 19.1.2017. http://www.medec.fi/cms/upload/Yrityksen_asiakashallinnan_kehittaminen.pdf.

Evans, S. 2015. Heavy metal: Life at the world's largest shipyard. BBC News. Viitattu 6.10.2016. <http://www.bbc.com/news/world-asia-32811866>.

Karvonen, T. 2015. Meriteollisuus Suomessa ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Viitattu 23.10.2016. <http://www.hel.fi/static/kanslia/elo/karvonen-meriteollisuus-suomessa-ja-mahdollisuudet.pdf>.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy

Korkiakoski, K. & Löytänä, J. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittamiseen. ASML-blogi. Viitattu 22.10.2016. <http://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>.

Juvonen, A. 2016. Turun telakka imee risteilijätalauksia - tilauskirja yltää vuoteen 2024. Kauppalehti 11.10.2016. Viitattu 12.10.2016. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/turun-telakka-imee-risteilijatalauksia---tilauskirja-yltaa-vuoteen-2024/2rXTzg6C>.

Lapintie, L. 2014. Turun telakka tunnetaan maailman suurimmista risteilyaluksista. YLE 4.8.2014. Viitattu 13.7.2016. http://yle.fi/uutiset/turun_telakka_tunnetaan_maailman_suurimmista_risteilyaluksista/7356577.

Logistiikan maailma, 2017. Prosessien kehittäminen. Viitattu 3.4.2017. http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Prosessien_kehitt%C3%A4minen.

Meriteollisuus Ry. 2016. Suomen meriteollisuus. Viitattu 13.7.2016. <http://meriteollisuus.teknologiateollisuus.fi/fi/meriteollisuus-ry/suomen-meriteollisuus>.

Meyer Werft, 2015a. Looking back at 2015: A Successful Year Comes to a close. Viitattu 6.10.2016. http://www.meyerwerft.de/en/meyerwerft_de/medien/pressticker/pressemitteilung_detail_20966.jsp.

Meyer Werft, 2015b. Meyer becomes 100% owner of Turku shipyard. Viitattu 12.10.2016. http://www.meyerwerft.de/en/meyerwerft_de/medien/pressticker/pressemitteilung_detail_2022_2.jsp.

Murto, K. 1998. Prosessin johtaminen: Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 3. painos. Jyväskylä: Jyväskylän Koulutuskeskus

Pohjanmäki, O. 2005a. Asiakkuudet: 1.1. Asiakkuusstrateginen arkkitehtuuri. Bonnier Pro. Helsinki: Bonnier Business Forum

Pohjanmäki, O. 2005b. Asiakkuudet: 2.1. Asiakkuusvisio. Bonnier Pro. Helsinki: Bonnier Business Forum

PR Newswire, 2017. Carnival Corporation Cruise Joint Venture in China Signs Memorandum of Agreement to Order First New Cruise Ships Built in China for the Chinese Market. Viitattu 2.3.2017. <http://www.prnewswire.com/news-releases/carnival-corporation-cruise-joint-venture-in-china-signs-memorandum-of-agreement-to-order-first-new-cruise-ships-built-in-china-for-the-chinese-market-300333213.html>.

Reichheld, F. 1996. Learning from Customer Defections. Harvard Business Review. Viitattu 28.10.2016. <https://hbr.org/1996/03/learning-from-customer-defections>.

Rouse, M. 2017. Business process. TechTarget. Viitattu 4.4.2017. <http://searchcio.techtarget.com/definition/business-process>.

Räisänen, P. 2000. Laivatekniikka: Modernin laivanrakennuksen käsikirja. 2. painos. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu

Salesforce, 2017. Developing a CRM Strategy That Best Fits Your Business. Viitattu 3.4.2017. <https://www.salesforce.com/crm/strategy/>.

Seatrade, 2016. Order Book. Viitattu 27.10.2016. <http://www.seatrade-cruise.com/Orderbook.html>.

Statista, 2016a. Leading cruise line companies worldwide in 2014, by revenue (in billion U.S. dollars). Viitattu 14.9.2016. <http://www.statista.com/statistics/243873/revenue-of-cruise-line-companies/>.

Statista, 2016b. Revenue of the cruise industry worldwide from 2008 to 2015 (in billion U.S. dollars). Viitattu 14.9.2016. <http://www.statista.com/statistics/204572/revenue-of-the-cruise-line-industry-worldwide-since-2008/>.

Thomson, D. 2015. Customer Experience: 3 Ways to Increase Customer Loyalty. Entrepreneur. Viitattu 28.10.2016. <https://www.entrepreneur.com/article/244138>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Suomen meriklusteri kohti 2020-lukua. Viitattu 23.10.2016. https://www.utu.fi/fi/yksikot/mkk/ajankohtaista/uutiset/Documents/TEMjul_32_2016_29092016.pdf.

Työturvallisuuskeskus 2016. Sujuvat prosessit. Viitattu 1.9.2016. http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit.

Liite 1. Risteilijäaluksien tilauskirja

Order Book

2016							
Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Seabourn	Seabourn Encore	Fincantieri	40,350	604	Autumn	\$270m*	\$447,019.87
2017							
Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
TUI Cruises	Mein Schiff 6	Meyer Turku Yard	99,500	2534	Winter	\$515m*	\$203,235.99
Star Clippers	Flying Clipper	Brodosplit	8,770	300	Winter	\$110m	\$366,666.67
Viking Cruises	Viking Sky	Fincantieri	47,800	930	February	\$308m*	\$331,182.80
Norwegian Cruise Line	Norwegian Joy	Meyer Werft	164,600	3900	Spring	\$845m	\$216,666.67
AIDA Cruises	AIDAprima	Mitsubishi HI	125,000	3250	Spring	\$650m	\$200,000.00
Silversea Cruises	Silver Muse	Fincantieri	40,700	596	April	\$280m*	\$469,798.66
Princess Cruises	Majestic Princess	Fincantieri	143,000	3560	April	\$804m	\$225,842.70
MSC Cruises	MSC Meraviglia	STX France	167,600	4500	May	\$1032m	\$229,333.33
Dream Cruises	World Dream	Meyer Werft	150,000	3364	October	\$960m	\$285,374.55
Viking Cruises	Viking Sun	Fincantieri	47,800	930	October	\$308m	\$331,182.80
MSC Cruises	MSC Seaside	Fincantieri	154,000	4140	November	\$953m	\$230,331.88
2018							
Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Royal Caribbean International	Oasis 4	STX France	227,000	5497	Winter	\$1.4m*	\$254,684.37
Seabourn	Seabourn Ovation	Fincantieri	40,350	604	Winter	\$270m*	\$447,019.87
TUI Cruises	Mein Schiff 1	Meyer Turku Yard	110,000	2894	Winter	\$515m*	\$177,954.39
Norwegian Cruise Line	Breakaway-Plus	Meyer Werft	164,600	4200	Spring	\$1087m	\$258,809.52
Carnival Cruise Line	Carnival Horizon	Fincantieri	133,500	3954	Spring	\$780m*	\$197,268.59
MSC Cruises	MSC Seaview	Fincantieri	154,000	4140	May	\$953m	\$230,331.88
Hurtigruten	Roald Amundsen	Kleven Werft	unknown	530	Spring	\$130m*	\$245,283.02
Ponant	Le Laperouse	Fincantieri	10,000	184	June	\$130m*	\$706,521.74
Viking Cruises	Viking Spirit	Fincantieri	47,800	930	June	\$308m*	\$331,182.80
Scenic	Scenic Eclipse	Uljanik, Croatia	16,500gt	228	August	\$142m*	\$622,807.02
Holland America Line	Nieuw Statendam	Fincantieri	99,500	2650	Autumn	\$518m*	\$195,471.70
Ponant	Le Champlain	Fincantieri	110,000	184	September	\$130m*	\$706,521.74
Celebrity Cruises	Edge-class 1	STX France	117,000	2900	Autumn	\$875m	\$301,724.14

2019

Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Royal Caribbean International	Quantum 4	Meyer Werft	168,600	4180	Spring	\$1010m*	\$241,626.79
MSC Cruises	MSC Bellissima	STX France	167,600	4500	Winter	\$1032m	\$229,333.33
TUI Cruises	Mein Schiff 2	Meyer Turku Yard	110,000	2894	Winter	\$515m*	\$177,954.39
AIDA Cruises	unnamed	Meyer Werft	180,000	5000	Winter	\$1.0m*	\$200,000.00
Costa Cruises	unnamed	Meyer Turku Yard	180,000	5000	Winter	\$1.0m*	\$200,000.00
Costa Asia	unnamed	Fincantieri	135,500	4200	Winter	\$676m*	\$160,952.38
P&O Cruises Australia	unnamed	Fincantieri	135,500	4200	Winter	\$676m*	\$160,952.38
Crystal Cruises	Crystal Endeavor	MV Werften	25,000	200	Winter	\$200m*	\$1,000,000.00
Viking Cruises	Unnamed	Fincantieri	47,800	930	March	\$308m*	\$331,182.80
Hurtigruten	Unnamed	Kleven Werft	unknown	530	Spring	\$130m*	\$245,283.02
Saga Cruises	unnamed	Meyer Werft	55,900	1080	Summer	\$330m*	\$305,555.56
Ponant	Le Bougainville	Fincantieri	10,000	184	June	\$130m*	\$706,521.74
Ponant	Le Kerguelen	Fincantieri	10,000	184	September	\$130m*	\$706,521.74
Norwegian Cruise Line	Breakaway-Plus	Meyer Werft	164,600	4200	Autumn	\$1087m	\$258,809.52
MSC Cruises	Meraviglia Plus	STX France	177,100	4888	October	\$850m	\$173,895.25
Princess Cruises	unnamed	Fincantieri	143,700	3560	November	\$676m*	\$189,887.64
Virgin Voyages	unnamed	Fincantieri	110,000	2800	Winter	\$600m*	\$214,285.71

2020

Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Celebrity Cruises	Edge-class 2	STX France	117,000	2900	Winter	\$875m	\$301,724.14
Royal Caribbean International	Quantum 5	Meyer Werft	168,600	4180	Autumn	\$970m*	\$229,665.07
AIDA Cruises	unnamed	Meyer Werft	180,000	5000	Winter	\$1.0m*	\$200,000.00
Virgin Voyages	unnamed	Fincantieri	110,000	2800	Winter	\$600m*	\$214,285.71
Costa Asia	unnamed	Fincantieri	135,500	4200	Winter	\$676m*	\$160,952.38
Regent Seven Seas Cruises	unnamed	Fincantieri	54,000	738	Spring	\$479m	\$649,051.49
Star Cruises	Global-class	MV Werften	201,000	5000	Spring	\$100m*	\$200,000.00
Carnival Cruise Line	Unnamed	Meyer Turku	180,000	5200	Spring	\$1.1m*	\$211,538.46
P&O Cruises	Unnamed	Meyer Werft	180,000	5200	Spring	\$1.1m*	\$211,538.46
Princess Cruises	unnamed	Fincantieri	143,700	3560	November	\$676m*	\$189,887.64
MSC Cruises	Meraviglia Plus	STX France	177,100	4888	December	\$850m	\$173,895.25

2021

Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Celebrity Cruises	Edge-class 3	STX France	117,000	2900	Autumn	\$700m*	\$241,379.31
Disney Cruise Line	Unnamed	Meyer Werft	135,000	2500	Winter	\$900m*	\$360,000.00
Royal Caribbean International	Oasis 5	STX France	227,000	5497	Winter	\$142m*	\$258,322.72
Costa Cruises	unnamed	Meyer Turku Yard	180,000	5000	Winter	\$1.0m*	\$200,000.00
Virgin Voyages	unnamed	Fincantieri	110,000	2800	Winter	\$600m*	\$214,285.71

Crystal Cruises	Crystal Exclusive	MV Werften	100,000	1000	Winter	\$570m*	\$570,000.00
Star Cruises	Global-class 2	MV Werften	201,000	5000	Spring	\$100m*	\$429,496.73

2022

Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Crystal Cruises	Crystal Exclusive	MV Werften	100,000	1000	Winter	\$570m*	\$570,000.00
MSC Cruises	World-class	STX France	200,000	5400		\$1125m	\$208,333.33
Celebrity Cruises	Edge-class 4	STX France	117,000	2900	Winter	\$700m*	\$241,379.31
Carnival Cruise Line	Unnamed	Meyer Turku	180,000	5200	Spring	\$1.1m*	\$211,538.46

2023

Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
Disney Cruise Line	Unnamed	Meyer Werft	135,000	2500		\$900m*	\$360,000.00
Crystal Cruises	Crystal Exclusive	MV Werften	100,000	1000	Winter	\$570m*	\$570,000.00

2024

Cruise Line	Ship Name	Yard	Gross	Lower Berths	Delivery	Reported Price (\$)	Cost Berth (\$)
MSC Cruises	World-class	STX France	200,000	5400		\$1125m	\$208,333.33

Total Ships: 67	Total Berths: 197,796	Total Order Book Value: \$47,367,631,647.00	Average Price Per Berth: \$314,934
--------------------	--------------------------	--	---------------------------------------

* Seatrade estimated price

This table includes firm orders for tonnage under construction planned for ocean cruising activities and not regular passenger traffic or river/waterway/coastal cruising.

(Seatrade 2016)